

## KONTRIBUSI KOMPETENSI KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH, IKLIM KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA DALAM KAITANNYA KINERJA GURU SMP DWIJENDRA DENPASAR

Wyn. Surya Saputra<sup>1</sup>, Nym. Dantes<sup>2</sup>, Nym. Natajaya<sup>3</sup>

Program Studi Management Pendidikan, Program Pascasarjana  
Universitas Pendidikan Ganesha  
Singaraja, Indonesia

e-mail: {surya.saputra, nyoman.dantes, nyoman.natajaya}@pasca.undiksa.ac.id

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kontribusi kompetensi kepemimpinan kepala sekolah, iklim kerja terhadap kepuasan kerja dalam kaitannya kinerja guru pada SMP Dwijendra Denpasar. Penelitian ini merupakan penelitian *expost facto* dan analisis yang digunakan adalah analisis jalur. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru SMP Dwijendra Denpasar sejumlah 60 orang. Hasil analisis data diperoleh beberapa temuan sebagai berikut : Pertama : terdapat kontribusi langsung positif antara kepuasan kerja ( $X_3$ ) dengan kinerja guru ( $Y$ ), Kedua : terdapat kontribusi langsung antara kompetensi kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ) dengan kinerja guru ( $Y$ ), Ketiga : terdapat kontribusi langsung antara iklim kerja ( $X_2$ ) dengan kinerja guru ( $Y$ ), Keempat : terdapat kontribusi langsung antara kompetensi kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ) dengan kepuasan kerja guru ( $X_3$ ), Kelima : terdapat kontribusi langsung antara iklim kerja ( $X_2$ ) dengan kepuasan kerja guru ( $X_3$ ). Berdasarkan temuan penelitian dapat disimpulkan bahwa terdapat kontribusi langsung dan signifikan antara kompetensi kepemimpinan kepala sekolah, iklim kerja terhadap kepuasan kerja dalam kaitannya kinerja guru SMP Dwijendra Denpasar. Hal ini berarti bahwa tinggi rendahnya kinerja guru SMP Dwijendra Denpasar dapat dipengaruhi oleh kompetensi kepemimpinan kepala sekolah, iklim kerja dan kepuasan kerja.

Kata kunci : Kompetensi Kepemimpinan Kepala Sekolah, Iklim Kerja, Kepuasan Kerja, Kinerja Guru.

### Abstract

This study aimed to determine the contribution of school leadership competencies, work climate on job satisfaction in relation to teacher performance on SMP Dwijendra Denpasar. This study is an *ex post facto* research and uses path analysis. The population in this study was 60 teachers of junior high school Dwijendra Denpasar. The results of the data analysis obtained several findings as follows: First: there is a positive direct contribution between job satisfaction ( $X_3$ ) with teacher performance ( $Y$ ), Second: there is a direct contribution between principal leadership competencies ( $X_1$ ) with teacher performance ( $Y$ ), Third: there is a direct contribution to the work climate ( $X_2$ ) with teacher performance ( $Y$ ), Fourth: there is a direct contribution between principal leadership competencies ( $X_1$ ) and job satisfaction of teachers ( $X_3$ ), Fifth: there is a direct contribution to the work climate ( $X_2$ ) with satisfaction teachers work ( $X_3$ ). Based on the findings of this study concluded that there is a direct and significant contribution between principal leadership competencies, work climate on job satisfaction in relation to teacher performance SMP Dwijendra Denpasar. This means that a junior high teacher for poor performance may be affected by the SMP Dwijendra Denpasar principal leadership competencies, work climate and job satisfaction.

Keywords : Principal Leadership Competencies, Work Climate, Job Satisfaction, Performance Master.

## PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan usaha sadar untuk menyiapkan peserta didik melalui kegiatan bimbingan, pengajaran, dan atau latihan bagi peranannya di masa yang akan datang. Pendidikan dipercaya sebagai alat strategis meningkatkan taraf hidup manusia. Melalui pendidikan manusia menjadi cerdas, memiliki *skill*, sikap hidup yang baik sehingga dapat bergaul dengan baik pula di masyarakat dan dapat menolong dirinya sendiri, keluarga dan masyarakat. Pendidikan menjadi investasi yang memberi keuntungan sosial dan pribadi yang menjadikan bangsa bermartabat dan menjadikan individunya menjadi manusia yang memiliki derajat. Menurut Undang-Undang No. 20 tahun 2003 tentang sistem Pendidikan Nasional, Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara. Pendidikan sebagai sub-sistem sosial memiliki peran strategis dalam mendayagunakan potensi manusia agar menjadi lebih baik dan lebih matang. Dengan pendidikan, potensi manusia dikembangkan agar menjelma menjadi suatu kekuatan yang dapat dipergunakan dalam menjalani perannya sebagai manusia berkepribadian utuh yaitu memiliki integritas ilmu, amal, dan ikhlas.

Melalui pendidikan kemampuan manusia terus diasah agar memiliki ketajaman dalam memecahkan berbagai hidup dan kehidupan. Untuk itu perlu dirancang, dikembangkan dan dilaksanakan pendidikan yang memungkinkan terjadinya proses pembelajaran yang bermakna *learning to know*, *learning to do*, *learning to live together* dan *learning to be* yaitu empat pilar belajar yang disarankan oleh komisi internasional untuk menjadikan proses pendidikan dapat mengembangkan karakter dan kecerdasan menghadapi abad ke-21. (Tim Pengembang Ilmu Pendidikan,

2007:94). Dengan kata lain, manusia yang diharapkan mampu menghadapi masa depan adalah manusia yang memiliki cakrawala berpikir luas dan dalam, memiliki keterampilan tepat guna, memiliki kepribadian mandiri dan bertanggung jawab, serta memiliki pemahaman dan apresiasi terhadap orang lain. Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 3, menegaskan bahwa pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab. Pendidikan mengubah perilaku manusia dari yang tidak beradab ke kehidupan yang beradab karena pendidikan mengembangkan seluruh aspek kepribadian melalui transformasi nilai dengan cara mendidik, mengajar, dan melatih.

Dasar pendidikan nasional adalah Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945. Pancasila yang dimaksud yakni pancasila sebagaimana termaktub dalam Pembukaan Undang-Undang Dasar 1945. Sesuai dengan fungsi Pancasila bagi bangsa Indonesia sebagai kepribadian bangsa, pandangan hidup bangsa atau ideologi negara, maka pancasila sering pula disebut sebagai dasar idiil pendidikan nasional. Di lain pihak karena Undang-Undang Dasar 1945 merupakan ketentuan-ketentuan yang yuridis yang menjadi dasar penyelenggaraan pendidikan nasional, maka Undang-Undang Dasar 1945 sering pula disebut sebagai dasar konstitusional pendidikan nasional. Dalam usaha mewujudkan misi mencerdaskan kehidupan bangsa seperti yang diungkapkan di atas, sekolah sebagai lembaga pendidikan formal mengemban tugas yang sangat mulia. Sekolah atau madrasah merupakan pranata sosial yang mengalami perkembangan dari masa ke masa. Hal ini dikarenakan pendidikan merupakan pranata sosial,

maka keterlibatan masyarakat dalam proses pendidikan menjadi mutlak diperlukan sebagaimana tertuang dalam paradigma baru tripusat pendidikan yakni kepala sekolah, guru di sekolah dan orang tua dalam keluarga, bekerjasama mendidik anak-anak dengan baik. Sekolah menjadi wadah bagi peserta didik untuk dapat mengembangkan potensi-potensi yang mereka miliki.

Guru sebagai pelaksana pendidikan merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan mutu dan kualitas pendidikan sehingga dalam pelaksanaan tugas dan kegiatannya guru diharapkan mampu menumbuh-kembangkan inovasi dan kreativitasnya. Dalam usaha meningkatkan mutu pendidikan, salah satu usaha yang dilakukan adalah meningkatkan kinerja guru. Hal ini dikarenakan guru merupakan kunci utama keberhasilan pendidikan. Hal yang paling mendasar dalam usaha pencapaian tujuan adalah meningkatkan kinerja. Kinerja adalah cara perseorangan atau kelompok dari suatu organisasi menyelesaikan suatu pekerjaan atau tugas (Agung, 2008:41). Kinerja seseorang dapat tampak dalam situasi dan kondisi kerja sehari-hari. Pada umumnya kinerja merupakan kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas pekerjaan, yang diperoleh dari perbuatannya. Guru yang ideal adalah guru yang mengajar secara profesional. Kinerja guru merupakan hasil kerja maupun prestasi guru dalam menjalankan aktivitas profesional dalam pembelajaran. Kinerja guru merupakan penentu tinggi rendahnya kualitas pendidikan. Secara umum kinerja dapat dinilai dari prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran dan kerja sama. Kinerja guru menjadi salah satu tolak ukur keberhasilan pendidikan. Tinggi rendahnya kinerja guru dipengaruhi oleh beberapa faktor yang secara umum dapat digolongkan kepada dua hal yaitu : faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal adalah aspek dalam pribadi seorang guru baik secara fisik maupun psikis, sedangkan faktor eksternal adalah seluruh lingkungan yang ada disekitar guru tersebut. Senada dengan pandangan di atas, Arikunto (1990:43) mengemukakan bahwa ada dua

faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang guru yaitu faktor internal yang terdiri dari sikap berkomunikasi, manajemen atau kepemimpinan, minat dan keinginan, intelegensi, intelektual, motivasi, dorongan dan kepribadian. Faktor eksternal terdiri dari sarana dan prasarana, kepuasan kerja, insentif atau gaji guru, lingkungan kerja atau iklim kerja. Sesungguhnya kinerja yang diharapkan adalah kemampuan atau kompetensi guru dalam melaksanakan tugas maupun fungsinya. Kompetensi yang harus dimiliki seorang pendidik atau guru yaitu :(1) menguasai bahan; (2) mengelola program pembelajaran; (3) mengelola kelas; (4) menggunakan media/sumber belajar; (5) menguasai landasan kependidikan; (6) mengelola interaksi pembelajaran; (7) menilai prestasi siswa; (8) mengenal fungsi dan program layanan bimbingan penyuluhan; (9) memahami administrasi sekolah; (10) memahami prinsip dan hasil penelitian pendidikan (Sardiman, 2008:164)

Berdasarkan pengamatan awal yang peneliti lakukan di tempat peneliti bertugas, para pendidik masih menunjukkan kinerja yang rendah. Dimana guru-guru SMP Dwijendra Denpasar, masih ada yang menunjukkan sikap dan perilaku yang tidak profesional. Indikasi rendahnya kinerja guru dapat dibuktikan melalui wawancara peneliti kepada guru, antara lain; (1) dalam menyusun silabus dan rencana program pengajaran, guru belum mandiri menyusun serta mengembangkan silabus dan rencana program pengajaran; (2) dalam hal penilaian tidak terlaksana secara objektif; (3) guru malas mengoreksi tugas-tugas siswa; (4) masih terdapat guru yang tidak disiplin dalam ketepatan waktu saat memasuki ruangan dan mengakhiri pelajaran; (5) kurang peduli terhadap lingkungan sekolah; (6) kehadiran guru hanya sebatas tanggung jawab pada hari mengajar saja; (7) dalam proses pembelajaran guru kurang bervariasi dalam menerapkan metode pembelajaran dan media sebagai sumber belajar; serta (8) *mind set* guru terhadap program sertifikasi dominan pada kesejahteraan naik gaji bukan pada peningkatan kompetensi dan profesionalitas para guru. Demikian juga

kepala sekolah dalam menjalankan tugas, yang terkadang belum mampu mengembangkan strategi dan rencana kegiatan pembelajaran, jalinan hubungan kepala sekolah dengan guru-guru dan sesama guru belum berjalan dengan harmonis. Kurangnya perhatian dan dukungan bagi guru yang berprestasi.

Kenyataan ini menunjukkan bahwa guru yang bertugas sehari-hari memiliki kinerja yang berbeda antara guru yang satu dengan yang lainnya dalam melaksanakan tugasnya. Perbedaan kinerja guru tersebut mungkin saja terjadi akibat dari adanya perbedaan kepemimpinan kepala sekolah, tingkat pendidikan, iklim kerja sekolah, kepuasan kerja guru, motivasi guru dan lain-lain. Untuk itu, pentingnya pembinaan guru secara terarah dan terprogram untuk meningkatkan kinerja guru. Dari temuan tersebut dapat dikatakan bahwa profesionalisme guru dalam proses pembelajaran yang meliputi kegiatan dalam memfasilitasi pembelajaran, memotivasi siswa, bimbingan disiplin dan spiritual, iklim belajar yang kondusif, memberikan penghargaan terhadap siswa maupun tanggap terhadap lingkungan masih belum optimal. Mutu pendidikan sangat berkaitan erat dengan kinerja guru. Problematika maupun fenomena yang diuraikan di atas diduga disebabkan oleh kompetensi kepemimpinan kepala sekolah, iklim kerja dan kepuasan kerja.

Kompetensi kepemimpinan Kepala sekolah berperan penting dalam menentukan arah kebijakan maupun perkembangan sekolah. Kepemimpinan profesional kepala sekolah sangat diperlukan di sekolah untuk keberhasilan pembelajaran dan peningkatan mutu pendidikan, tanpa hal tersebut mutu pembelajaran suatu sekolah akan berjalan tetap ditempat. Organisasi berisi sekelompok orang yang satu diantaranya dibutuhkan untuk menggerakkan agar mereka bekerja dengan efektif. Kepemimpinan akan terjadi secara efektif apabila pemimpin dapat menjalankan dua fungsi utama yaitu (1) yang berkaitan dengan tugas (*task related*) atau fungsi pemecahan masalah, dan (2) berkaitan dengan pembinaan kelompok atau fungsi

sosial (*group maintenance*). Fungsi tugas memudahkan dan mengkoordinasikan usaha kelompok dan memilih, mendefinisikan dan memecahkan masalah bersama. Fungsi sosial membantu kelompok berjalan lebih lancar, menengahi perbedaan pendapat, meredam konflik, dan dapat memancarkan perasaan hangat dan empatik kepada anggota. Untuk menjalankan fungsi utama tersebut, pemimpin diharapkan memiliki kompetensi yang baik sehingga mampu memahami suatu persoalan dan mengerti secara mendalam tentang *capacity* dan potensi yang dimiliki oleh seorang bawahan secara keseluruhan. Kepemimpinan merupakan suatu ilmu yang mengkaji secara komprehensif tentang bagaimana mengarahkan, mempengaruhi, dan mengawasi orang lain untuk mengerjakan tugas sesuai dengan perintah yang direncanakan. (Fahmi, 2012:18). Kepemimpinan Kepala Sekolah merupakan satu aspek penting dalam organisasi yang merupakan faktor penggerak organisasi melalui penanganan perubahan dan manajemen yang dilakukannya, sehingga keberadaan pemimpin bukan hanya sebagai simbol yang ada atau tidaknya tidak menjadi masalah, tetapi keberadaannya memberi dampak positif bagi perkembangan organisasi menciptakan iklim kerja kondusif dan kepuasan kerja yang mendukung kinerja antar guru. Dorongan dan semangat kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang pemimpin mampu menggerakkan suatu organisasi ke arah yang diinginkan, namun begitu pula sebaliknya jika kualitas dan kompetensi seorang pemimpin adalah belum mencukupi untuk membantu mendorong ke arah kemajuan maka artinya pemimpin tersebut hanya memimpin dengan tujuan untuk pribadinya dan bukan untuk tujuan organisasi. Karena tujuan organisasi artinya pemimpin memimpin dengan menerapkan serta mewujudkan visi dan misi yang dimiliki oleh organisasi tersebut.

Hal ini pula yang mendasari pentingnya sekolah untuk menjaga mutu pendidikan. Guru merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan setiap upaya

pendidikan. Kinerja guru dalam merencanakan dan melaksanakan pembelajaran merupakan faktor utama dalam pencapaian tujuan pengajaran. Keterampilan penguasaan proses pembelajaran sangat erat kaitannya dengan tugas dan tanggung jawab guru sebagai pengajar dan pendidik. Secara sempit dapat diinterpretasikan sebagai pembimbing atau fasilitator belajar siswa. Bila dikaitkan dengan profesionalisme guru dalam konteks adat Bali, guru diharapkan menjunjung tinggi Panca Karma Guru yakni : (1) *Dueg* yang berarti pintar, guru merupakan sumber pembelajaran sebagai fasilitator. Untuk itu guru harus pintar maupun cerdas sehingga dalam mentransfer ilmu secara keseluruhan bermanfaat bagi siswa tanpa terdapat ilmu atau dalil yang salah; (2) *Seleg* yang berarti sungguh-sungguh, dalam hal ini guru harus memiliki kredibilitas dan tanggung jawab yang tinggi terhadap tugas maupun fungsinya; (3) *Glitik* yang berarti rajin, guru diharapkan senantiasa ulet dalam membimbing para siswa menuju perkembangannya termasuk berinovasi dan menuangkan kreativitas dalam menyajikan materi pembelajaran sehingga mudah dimengerti dan dipahami serta menarik untuk dipelajari siswa; (4) *Jengah* yang berarti usaha atau motivasi, guru memiliki rasa tidak cepat putus asa dalam menghadapi masalah, khususnya dalam proses belajar mengajar. Begitu juga dalam memotivasi siswa untuk mengatasi hambatan ataupun kesulitan belajar; (5) *Urati* yang berarti tanggap, guru diharapkan peka terhadap perubahan dinamika lingkungannya baik itu internal maupun eksternal guna pengembangan kualitas diri dan menjawab tantangan di masa depan.

Adanya peningkatan dalam mutu pendidikan tidak terlepas dari peran guru sebagai unsur utama dalam keseluruhan proses pendidikan. Keberhasilan kinerja akan tampak apabila terdapat bimbingan dan motivasi kepala sekolah melalui kepemimpinannya, iklim kerja dan kepuasan di dalam bekerja dapat menentukan keberhasilan kinerja seseorang. Oleh karena itu, selain gurunya sendiri yang berusaha meningkatkan

kualitas kerjanya, pihak sekolah juga berusaha mengupayakan pemberdayaan gurunya agar memiliki kinerja yang baik, dan profesional dalam menjalankan tugasnya. Agar sumber guru dapat bekerja secara optimal dan memiliki loyalitas yang tinggi, maka organisasi harus dapat menciptakan iklim kerja yang baik dan menyenangkan sehingga guru yang telah terbentuk kualitasnya dapat terus dipertahankan dan mereka memiliki prestasi kerja yang tinggi. Iklim kerja tidak dapat dilihat dan disentuh, tapi iklim kerja ada dan dapat dirasakan. Iklim kerja menurut Soemarsono (1996:61) bahwa suatu iklim kerja yang mengacu kepada seluruh sikap pimpinan dan pegawai terhadap satu sama lain, pimpinan terhadap pegawai atau pegawai terhadap pegawai. Iklim sekolah yang baik dan kondusif bagi kegiatan pendidikan akan menghasilkan interaksi edukatif yang efektif sehingga upaya pencapaian tujuan pendidikan sekolah akan berjalan dengan baik, dan keadaan sebaliknya akan terjadi jika iklim sekolah tidak kondusif.

Iklim dipengaruhi oleh hampir semua hal yang terjadi dalam suatu organisasi. Jika sebuah organisasi ingin berhasil dalam mewujudkan cita-cita dan tujuannya secara utuh dan sempurna, maka dibutuhkan kompetensi kepemimpinan kepala sekolah yang baik serta individu-individu yang handal sebagai sumber daya yang akan memegang kendali tali organisasi. Iklim kerja terbentuk karena adanya pekerja atau kegiatan, dan dengan adanya iklim kerja akan menunjang pelaksanaan kerja untuk mewujudkan prestasi kerja disatu pihak dan kepentingan pegawai dipihak lain. Suasana ini mencerminkan perasaan senang atau tidak senang, tenteram atau tidak tenteram pada diri pegawai atau kelompok pegawai sehingga dapat mengungkapkan jalannya fungsi organisasi semua anggota organisasi baik pimpinan maupun bawahan menginginkan iklim kerja yang menyenangkan karena dapat meningkatkan prestasi dan kepuasan kerja yang lebih baik. Kepuasan kerja sangat berhubungan dengan kualitas hidup. Hal ini dikarenakan kehidupan tiap-tiap individu dihabiskan di

lingkungan kerja. Kepuasan kerja menyangkut psikologis individu di dalam organisasi yang diakibatkan oleh keadaan yang ia rasakan dari lingkungannya. (Hessel, 2007:164). Selanjutnya disampaikan bahwa tingkat kepuasan kerja adalah salah satu faktor yang mempengaruhi prestasi kerja, yang akhirnya akan berpengaruh pada efektivitas organisasi. Menurut Handoko dalam Hessel (2007:164) Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dari karyawan dalam memandang pekerjaan mereka. Waktu/lama penyelesaian merupakan pencerminan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini dapat dilihat dari sikap positif terhadap pekerjaan dan segala sesuatu di lingkungannya. Kepuasan kerja diimplikasikan langsung pada kesuksesan organisasi sehingga kepuasan kerja sering kali dijadikan indikator keberhasilan organisasi. Iklim kerja termasuk sikap rekan kerja sesama guru yang terkandung di dalamnya merupakan bagian dari kepuasan dalam bekerja. Kepuasan kerja terutama berhubungan dengan berhasil tidaknya upaya pencapaian tujuan sehingga antara kepuasan kerja dan tujuan merupakan hal yang sangat berkaitan. Tujuan organisasi, khususnya sekolah dalam konteks pendidikan tentunya merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dalam perjalanan kiprah sekolah tersebut. Melalui visi dan misi yang ditetapkan, masing-masing sekolah telah menautkan tujuan maupun harapan yang ingin dicapai di tiap periodenya. Dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sekolah, tentunya kontribusi dari berbagai pihak dalam instansi/unit tersebut sangat diharapkan, mulai dari para pemangku kebijakan, kepala sekolah, komite sekolah, guru, pegawai dan siswa

Berdasarkan pengamatan isu fenomena di atas, dengan faktor –faktor yang mempengaruhi kinerja guru, masih terdapat ketidaksesuaian antara harapan dan kondisi nyata di lapangan terkait kinerja guru. Untuk membuktikan secara ilmiah dan didukung oleh data yang empiris, maka dipandang perlu mengadakan penelitian

kontribusi kompetensi kepemimpinan kepala sekolah, iklim kerja terhadap kepuasan kerja guru dan kinerja guru SMP Dwijendra Denpasar. Rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut : (1) seberapa besar kontribusi langsung antara kepuasan kerja dengan kinerja guru; (2) seberapa besar kontribusi langsung antara kompetensi kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru; (3) seberapa besar kontribusi langsung antara iklim kerja dengan kinerja guru; (4) seberapa besar kontribusi langsung antara kompetensi kepemimpinan kepala sekolah dengan kepuasan kerja guru; (5) seberapa besar kontribusi langsung antara iklim kerja dengan kepuasan kerja guru. Berdasarkan latar belakang, teori dan kajian penelitian yang relevan, maka dilakukan penelitian dengan judul kontribusi kompetensi kepemimpinan kepala sekolah, iklim kerja terhadap kepuasan kerja dalam kaitannya kinerja guru SMP Dwijendra Denpasar dengan tujuan untuk mengetahui : besarnya kontribusi langsung antara kepuasan kerja dengan kinerja guru, besarnya kontribusi langsung antara kompetensi kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru, besarnya kontribusi langsung antara iklim kerja dengan kinerja guru, besarnya kontribusi langsung antara kompetensi kepemimpinan kepala sekolah dengan kepuasan kerja guru, besarnya kontribusi langsung antara iklim kerja dengan kepuasan kerja guru.

## METODE PENELITIAN

Rancangan (desain) pada hakikatnya mencakup abstraksi isi dan ruang lingkup (*the design is content and scape of the study*). Rancangan (desain) penelitian tergantung pula dari pendekatan yang digunakan pada subjek penelitian yang berkaitan dengan eksistensi variabel yang diteliti (Dantes, 2012:167). Pendekatan penelitian yang digunakan adalah *ex-post facto*. Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur (*path analysis*) dan teknik deskriptif. *Path analysis* merupakan teknik analisis yang digunakan untuk menganalisis hubungan sebab akibat yang inheren antar variabel yang disusun berdasarkan urutan temporer

dengan menggunakan koefisien jalur sebagai besaran nilai dalam menentukan besarnya pengaruh variabel independen *exogenous* terhadap variabel dependen *endogenous* (Sarwono, 2011:17). Variabel-variabel yang diteliti dalam penelitian ini adalah kompetensi kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ), iklim kerja ( $X_2$ ), kepuasan kerja ( $X_3$ ) dan kinerja guru ( $Y$ ) yang merupakan variabel independen *exogenous* dan variabel dependen *endogenous*. Adapun populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru SMP Dwijendra Denpasar sejumlah 60 orang. Instrumen penelitian kompetensi kepemimpinan kepala sekolah, iklim kerja, kepuasan kerja dan kinerja guru disusun dalam bentuk kuesioner pola Likert. Pembuatan kuesioner masing-masing variabel diatas ditata berdasarkan definisi operasional, indikator dan selanjutnya dibuat kisi-kisi serta penulisan butir-butir soal dimulai dari pertanyaan soal sampai dengan alternatif jawaban. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif, untuk itu diperlukan skala pengukuran yang merupakan kesepakatan yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval yang ada dalam alat ukur sehingga alat ukur tersebut bila digunakan dalam pengukuran akan menghasilkan data kuantitatif.

Validitas instrumen dalam penelitian ini ditinjau dari dua segi yaitu validitas isi dan validitas butir. Kemudian dikonsultasikan kepada pakar (*judgement experts*) untuk menguji kuesioner secara sistematis dan mengevaluasi relevansinya terhadap bidang yang diteliti. Selanjutnya untuk menghitung validitas isi menggunakan analisis Gregory dengan

hasil koefisien validitas isi instrumen kompetensi kepemimpinan kepala sekolah, iklim kerja terhadap kepuasan kerja dalam kaitan dengan kinerja guru adalah 0,942 dengan kategori sangat tinggi. Kemudian masing-masing jumlah butir kuesioner dari tiap-tiap variabel penelitian digunakan 30 sesuai dengan syarat validitas butir soal. Dimana untuk kuesioner kompetensi kepemimpinan kepala sekolah reliabilitasnya 0,941 dengan keterandalan sangat tinggi, kuesioner iklim kerja reliabilitasnya 0,966 dengan keterandalan sangat tinggi, kuesioner kepuasan kerja reliabilitasnya 0,893 dengan keterandalan tinggi dan kuesioner kinerja guru reliabilitasnya 0,886 dengan keterandalan tinggi. Data penelitian ini dianalisis secara bertahap, meliputi : deskripsi data, uji persyaratan analisis dan uji hipotesis. Uji persyaratan analisis yang dilakukan adalah uji normalitas sebaran data, uji homogenitas slop regresi (heterokedastisitas), uji multikolinearitas, uji linearitas dan uji model. Dalam pengujian persyaratan analisis menggunakan bantuan program SPSS 16.0 *for windows*. Hipotesis dalam penelitian ini yaitu : (1) terdapat kontribusi langsung yang signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja guru; (2) terdapat kontribusi langsung yang signifikan antara kompetensi kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru; (3) terdapat kontribusi langsung yang signifikan antara iklim kerja dengan kinerja guru; (4) terdapat kontribusi langsung yang signifikan antara kompetensi kepemimpinan kepala sekolah dengan kepuasan kerja guru (5) terdapat kontribusi langsung yang signifikan antara iklim kerja dengan kepuasan kerja guru. .

## PEMBAHASAN

### Deskripsi Data Hasil Penelitian

Rangkuman Statistik Hasil Perhitungan

Statistik	Kompetensi Kepemimpinan Kepala Sekolah	Iklim Kerja	Kepuasan Kerja	Kinerja Guru
N	60	60	60	60
Mean	118,833	116,900	98,616	119,283
Median	120,500	120,000	98,000	121,000
Modus	120,000	108,000	98,000	121,000

Std. Deviation	17,04845	20,69119	19,10905	16,90561
Variance	290,650	428,125	365,156	285,800
Range	69,00	83,00	75,00	69,00
Minimum	77,00	67,00	60,00	81,00
Maximum	146,00	150,00	135,00	150,00

### **Kontribusi langsung antara Kepuasan Kerja ( $X_3$ ) dengan Kinerja Guru ( $Y$ )**

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh kontribusi langsung dan signifikan antara kepuasan kerja guru ( $X_3$ ) dengan kinerja guru ( $Y$ ) sebesar  $= 0,241$  dan pengaruh palsu sebesar  $0,132$ . Total ( $r_{34} = 0,373$ ), kontribusi  $= (r_{34})^2 = (0,373)^2 = 0,1391$  sehingga kontribusinya sebesar  $13,91\%$ . Dengan kata lain dapat dinyatakan bahwa makin baik kepuasan kerja, maka makin tinggi pula tingkat kinerja guru SMP Dwijendra Denpasar. Kepuasan kerja akan memberikan dampak terhadap hasil kerjanya atau kinerja yang efektif, efisien dan produktivitas tinggi. Kepuasan kerja terutama berhubungan dengan berhasil tidaknya upaya pencapaian tujuan sehingga antara kepuasan kerja dan tujuan merupakan hal yang sangat berkaitan. Tingkat kepuasan kerja adalah salah satu faktor yang mempengaruhi prestasi kerja, yang olehnya akan berpengaruh pada efektivitas organisasi. Ketika guru berpikir positif terhadap pekerjaannya, sesuatu yang dihadapi maupun ditugaskan kepadanya di lingkungan kerjanya dijalankan dengan baik, hal ini menunjukkan cerminan dari terjadinya kepuasan kerja yang ditunjukkan perasaan senang dan tanggung jawab guru terhadap pekerjaannya. Hal tersebut tentunya akan meningkatkan kinerja guru karena dengan perasaan puas yang dirasakan guru terhadap pekerjaannya, guru akan bekerja secara optimal. Kinerja yang representatif tergambar dari tanggung jawab yang besar seseorang atas pekerjaannya. Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan penelitian Suwedana tahun 2013 berjudul Kontribusi Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Berprestasi dan Kepuasan Kerja Guru terhadap Kinerja Guru SMK Negeri 1 Bangli, dimana hasilnya menunjukkan sumbangan efektif  $11,16\%$  dan determinasi  $11,50\%$  antara kepuasan kerja dengan kinerja guru. Hal ini menunjukkan kepuasan

kerja memiliki pengaruh dan implikasi terhadap peningkatan kinerja guru.

### **Kontribusi langsung antara Kompetensi Kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_1$ ) dengan Kinerja Guru ( $Y$ )**

Berdasarkan hasil penelitian terdapat kontribusi langsung positif dan signifikan antara kompetensi kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ) dengan kinerja guru ( $Y$ ) sebesar  $0,249$  dan pengaruh tidak langsung sebesar  $0,061$ , serta pengaruh tidak teranalisis sebesar  $0,085$ . Besarnya koefisien korelasi total ( $r_{14}^2 = 0,395$ ), kontribusi  $= (r_{14})^2 = (0,395)^2 = 0,1560$ . Jadi kontribusinya sebesar  $15,60\%$ . Hal ini menggambarkan besarnya pengaruh kompetensi kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru. Kompetensi kepemimpinan menjadi suatu hal yang mutlak harus dimiliki oleh suatu pemucuk organisasi. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan suatu aspek penting dalam organisasi yang merupakan faktor penggerak organisasi melalui penanganan perubahan dan manajemen yang dilakukannya, sehingga keberadaan pemimpin bukan hanya sebagai simbol yang ada atau tidaknya tidak menjadi masalah, tetapi keberadaannya memberi dampak positif bagi perkembangan sekolah. Kompetensi kepemimpinan kepala sekolah berperan sebagai motor penggerak sekaligus penentu arah kebijakan sekolah yang akan menentukan cara pencapaian tujuan-tujuan sekolah dan pendidikan, termasuk membangun sikap positif guru dalam menyikapi tugas dan tanggung jawabnya. Kinerja menuntut adanya pengekspresian potensi seseorang dan tanggung jawab atau kepemilikan yang menyeluruh. Jika tidak, maka hal ini tidak akan menjadi potensi seseorang, tetapi sebagian akan menjadi milik orang lain. Oleh karena itu, pengarahan dari pemimpin suatu organisasi akan menjadi penting dalam rangka mengoptimalkan potensi seseorang. Kinerja seseorang dapat



nampak pada situasi dan kondisi kerja sehari-hari. Selanjutnya Wirawan dalam penelitiannya berjudul Kontribusi Kompetensi Kepemimpinan Kepala Sekolah, Kompetensi Guru dan Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Guru SMPN Kecamatan Sukawati pada tahun 2012, menunjukkan bahwa kompetensi kepemimpinan kepala sekolah berkorelasi signifikan terhadap kinerja guru dengan determinasi 28,6% dan sumbangan efektif sebesar 16,6%. Kepala sekolah dengan kompetensi yang dimilikinya akan mampu meningkatkan kinerja guru melalui kebijakan-kebijakan yang mendukung, mengayomi dan memfasilitasi guru dalam pengembangan diri dan menjalankan tugas secara profesional.

#### **Kontribusi langsung antara iklim kerja ( $X_2$ ) dengan kinerja guru ( $Y$ )**

Berdasarkan hasil penelitian terdapat kontribusi langsung positif dan signifikan antara iklim kerja ( $X_2$ ) dengan kinerja guru ( $Y$ ) sebesar 0,133. Besarnya koefisien korelasi total ( $r_{24}=0,328$ ), kontribusi =  $(r_{24})^2 = (0,328)^2 = 0,1075$ . Jadi kontribusinya sebesar 10,75%. Dengan kata lain iklim kerja berimplikasi terhadap kinerja guru. Iklim kerja yang positif memberikan kontribusi yang positif pula terhadap kinerja guru. Iklim kerja merupakan kondisi lingkungan kerja yang menunjukkan seseorang nyaman dalam melakukan pekerjaannya. Iklim sekolah perlu diciptakan sedemikian rupa untuk merespon kondisi pendidikan sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, seni dan perkembangan masyarakat. Kemandirian guru dan kepala sekolah dalam menciptakan iklim kerja sekolah akan mewarnai keberhasilan pembelajaran dan pendidikan secara keseluruhan. Iklim kerja terbentuk karena adanya pekerja atau kegiatan, dan dengan adanya iklim kerja akan menunjang pelaksanaan kerja untuk mewujudkan prestasi kerja di satu pihak dan perhatian kepentingan guru di pihak lain. Iklim kerja yang kondusif akan mendorong guru untuk lebih berprestasi optimal sesuai dengan minat dan kemampuannya. Kinerja merupakan salah satu indikator yang

menentukan tinggi rendahnya kualitas organisasi. Dalam pendidikan kinerja guru merupakan hal mutlak yang diharapkan guna peningkatan kualitas dan mutu pendidikan. Kinerja mengarah pada usaha dalam rangka pencapaian prestasi kerja yang lebih baik. Untuk kinerja di sekolah peranan guru dalam dunia pendidikan sangat penting dan strategis, karena itu suasana sekolah memungkinkan guru dapat meningkatkan kinerja di dalam proses mengajar di kelas. Guru yang ideal di sekolah adalah guru yang mengajar secara profesional. Hal senada juga diperoleh oleh Angga Wiratama dalam penelitiannya tahun 2013 berjudul Kontribusi Sikap Profesional, Etos Kerja dan Iklim Kerja terhadap Kinerja Guru SMPN Kecamatan Tampaksiring, dimana iklim kerja berkontribusi signifikan dengan kinerja guru sebesar 15,6%. Iklim kerja kondusif dan positif tentunya memberikan rasa aman, nyaman dan tenang para guru dalam menjalankan tugasnya dan meningkatkan kinerja guru.

#### **Kontribusi langsung antara Kompetensi Kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_1$ ) dengan Kepuasan Kerja ( $X_3$ )**

Berdasarkan hasil penelitian terdapat kontribusi langsung positif dan signifikan antara kompetensi kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ) dengan kepuasan kerja guru ( $X_3$ ) sebesar 0,253. Besarnya koefisien korelasi total ( $r_{13}=0,353$ ), kontribusi =  $(r_{13})^2 = (0,353)^2 = 0,1246$ . Jadi kontribusinya sebesar 12,46%. Pemimpin memiliki tanggung jawab untuk memperhatikan tingkat kepuasan kerja guru, demi terciptanya suasana kerja yang kondusif dalam mendukung tercapainya tujuan-tujuan organisasi. Kompetensi kepemimpinan kepala sekolah tidak hanya berkaitan dengan cara ataupun proses tapi juga bagaimana mengembangkan pengaruh terhadap individu-individu yang berada dalam organisasi tersebut. Pemimpin yang dapat melaksanakan kepemimpinannya dengan baik dan dapat mengayomi bawahannya, tentunya akan memberikan perasaan senang dan nyaman bawahannya dalam bekerja bahkan bawahan akan mengeluarkan kualitas kerja

maksimal dalam menyelesaikan tugas dan kewajibannya. Perasaan yang dirasakan tersebut merupakan perasaan puas, dimana akan tercermin dari cara guru menyikapi pekerjaannya, hasil dari kerja dan lama waktu pengerjaannya. Kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap karyawan terhadap pekerjaannya, situasi kerja dan kerja sama antara pemimpin dan sesama guru. Hasil penelitian ini sejalan dengan apa yang ditemukan oleh Made Warga dalam penelitiannya pada tahun 2013 dengan judul *Determinasi Sikap Profesi, Kompetensi Mengelola Proses Pembelajaran dan Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kepuasan Kerja Guru SD kecamatan Melaya, Jembrana*. Dimana determinasi antara kepemimpinan kepala sekolah dan kepuasan kerja sebesar 28,1% dan sumbangan efektif sebesar 18,54%. Kompetensi yang dimiliki kepala sekolah akan memberikan kematangan sikap, emosional dan spiritual bagi kepala sekolah yang tentunya dalam setiap kebijakan yang akan diputuskan akan berorientasi untuk kepentingan bersama serta adil. Hal ini yang tentunya akan memberikan kontribusi langsung terhadap kepuasan kerja guru.

### **Kontribusi langsung antara Iklim Kerja ( $X_2$ ) dengan Kepuasan Kerja ( $X_3$ )**

Berdasarkan hasil penelitian terdapat kontribusi langsung positif dan signifikan antara iklim kerja ( $X_2$ ) dengan kepuasan kerja guru ( $X_3$ ) sebesar 0,219 dan pengaruh tidak teranalisis sebesar 0,116. Besarnya koefisien korelasi total ( $r_{23}=0,335$ ), kontribusi =  $(r_{23})^2 = (0,335)^2 = 0,1122$ . Jadi kontribusinya sebesar 11,22%. Kondusif dan positifnya iklim kerja memberikan pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja guru. Variabel ini berkaitan dengan psikologis guru karena tidak dapat dilihat secara fisik melainkan dirasakan serta ditunjukkan maupun digambarkan melalui sikap guru dalam memandang pekerjaannya. Kemudian menimbulkan perilaku yang positif maupun negatif tergantung dari seluruh dimensi yang ada dalam lingkungan sekolah tersebut. Jika sekolah ingin berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkan, maka dibutuhkan membangun harmonisasi setiap individu

yang bergelut di dalamnya, khususnya para guru. Hal ini dilakukan untuk menciptakan iklim kerja yang baik, kondusif dan menyenangkan sehingga dapat meningkatkan kinerja optimal serta loyalitas para guru. Untuk itu iklim kerja dan kepuasan kerja merupakan hal yang penting diperhatikan dalam operasional sekolah. Selanjutnya Wayan Wastika pada tahun 2010 dalam penelitiannya berjudul *Hubungan Antara Kompetensi Profesional, Iklim Kerja Sekolah, Motivasi Berprestasi dengan Kepuasan Kerja*. Hasil penelitiannya menunjukkan hubungan positif dan signifikan antara iklim kerja sekolah dengan kepuasan kerja guru dengan kontribusi 39,31 dan sumbangan efektif sebesar 12,47%. Semua ini semakin memperjelas bahwa terdapat kontribusi positif dan signifikan antara iklim kerja dengan kepuasan kerja guru.

### **PENUTUP**

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan, maka simpulan yang dapat diambil sebagai berikut : (1) terdapat kontribusi dan signifikan antara kepuasan kerja guru dengan kinerja guru sebesar = 0,241 dan pengaruh palsu sebesar 0,132. Total ( $r_{34} = 0,373$ ), kontribusi =  $(r_{34})^2 = (0,373)^2 = 0,1391$  sehingga kontribusinya sebesar 13,91%; (2) terdapat kontribusi langsung positif dan signifikan antara kompetensi kompetensi kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ) dengan kinerja guru ( $Y$ ) sebesar 0,249 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,061, serta pengaruh tidak teranalisis sebesar 0,085. Besarnya koefisien korelasi total ( $r_{14}=0,395$ ), kontribusi =  $(r_{14})^2 = (0,395)^2 = 0,1560$ . Jadi kontribusinya sebesar 15,60%; (3) terdapat kontribusi langsung positif dan signifikan antara iklim kerja ( $X_2$ ) dengan kinerja guru ( $Y$ ) sebesar 0,133. Besarnya koefisien korelasi total ( $r_{24}=0,328$ ), kontribusi =  $(r_{24})^2 = (0,328)^2 = 0,1075$ . Jadi kontribusinya sebesar 10,75%. (4) terdapat kontribusi langsung positif dan signifikan antara kompetensi kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ) dengan kepuasan kerja guru ( $X_3$ ) sebesar 0,253. Besarnya koefisien korelasi total ( $r_{13}=0,353$ ), kontribusi =  $(r_{13})^2 = (0,353)^2 = 0,1246$ . Jadi kontribusinya

sebesar 12,46%; (5) terdapat kontribusi langsung positif dan signifikan antara iklim kerja ( $X_2$ ) dengan kepuasan kerja guru ( $X_3$ ) sebesar 0,219 dan pengaruh tidak teranalisis sebesar 0,116. Besarnya koefisien korelasi total ( $r_{23}=0,335$ ), kontribusi =  $(r_{23})^2 = (0,335)^2 = 0,1122$ . Jadi kontribusinya sebesar 11,22%. Berdasarkan hasil penelitian tersebut nampak bahwa kinerja memiliki posisi penting dalam manajemen dan organisasi karena keberhasilan dalam melakukan pekerjaan sangat ditentukan oleh kinerja. Kompetensi kepemimpinan kepala sekolah berperan dalam meningkatkan kinerja guru. Iklim kerja yang kondusif dapat tercipta, tidak terlepas karena kompetensi kepemimpinan kepala sekolah di dalamnya, melalui kebijakan-kebijakan yang dijalankan. Iklim kerja yang kondusif akan berdampak pada ketercapaian kepuasan kerja. Iklim kerja dan kepuasan kerja yang merupakan variabel yang tidak nampak secara nyata namun dapat dirasakan oleh seluruh warga sekolah berimplikasi langsung terhadap kinerja guru. Oleh karenanya kompetensi kepemimpinan kepala sekolah, iklim kerja dan kepuasan kerja berkontribusi secara signifikan terhadap kinerja guru SMP Dwijendra Denpasar. Dengan demikian ketiga variabel bebas tersebut dapat dijadikan prediktor kecenderungan tingkat kinerja guru SMP Dwijendra Denpasar. Bila dilihat dari kontribusi masing-masing variabel bebas, nampak kompetensi kepemimpinan kepala sekolah merupakan prediktor yang paling dominan dalam menentukan tingkat kinerja guru SMP Dwijendra Denpasar.

Berdasarkan temuan dalam penelitian ini dapat disarankan beberapa hal sebagai berikut : (a) Bagi Yayasan Dwijendra Pusat Denpasar sebagai instansi pendidikan formal diharapkan senantiasa menjaga kualitas dan mutu pendidikan yang tidak terlepas dari peranan pendidik/guru di dalamnya, serta memperhatikan variabel kompetensi kepemimpinan kepala sekolah, iklim kerja dan kepuasan kerja sebagai variabel yang berkontribusi bagi kinerja guru. (b) Bagi Kepala Sekolah; menguasai dan mengimplementasikan permendiknas no.13 tahun 2007 dalam usaha peningkatan

kompetensi dan menerapkan manajemen kepemimpinan yang baik, fleksibel dan mengayomi guru dalam setiap kebijakannya termasuk melibatkan guru dalam pengambilan keputusan atau kebijakan sehingga hal tersebut akan membentuk hubungan yang harmonis antar warga sekolah yang memunculkan iklim kerja dan kepuasan kerja yang positif. (c) Bagi guru; diharapkan senantiasa menjalankan tugas dan fungsinya secara profesional termasuk mengembangkan kreativitas, inovasi di dalam pembelajaran. (d) Bagi Pengawas; pentingnya melakukan kegiatan supervisi/pengawasan secara berkala guna peningkatan kompetensi pendidik dan mutu sekolah. (e) Bagi peneliti lain; diharapkan dapat mengembangkan hasil penelitian ini lebih lanjut dengan kajian yang lebih dalam, baik secara kualitatif maupun kuantitatif.

## DAFTAR RUJUKAN

- Agung Rai, I Gusti. 2008. Audit Kinerja pada Sektor Publik. Jakarta : Salemba Empat
- Bartono dan Ruffino. 2010. Teknik Supervisi dan Uji Kompetensi Pendidikan Pariwisata. Yogyakarta : Andi
- Dantes Nym, Prof. 2012. Metode Penelitian. Yogyakarta : Andi Offset
- Gregory, Robert.J. 2000. Psychological Testing : History, Principles and Applications (Third Edition). Boston : Allyn and Bacon
- Hessel Nogi S. Tangkilisan. 2007. Manajemen Publik. Jakarta : Grasindo
- Koyan. 2012. Statistik Pendidikan, Teknik Analisis Data Kuantitatif. Bali : Universitas Pendidikan Ganesha Press
- Murniati, Dr., M.Pd. 2008. Manajemen Stratejik Peran Kepala Sekolah Dalam Pembelajaran. Bandung : Cita Pustaka Media Perintis.

Riduwan. 2011. Skala Pengukuran dan Variabel-Variabel Penelitian. Bandung Alfabeta

Sugiyono. 2011. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D. Bandung : Alfabeta

Suyanto. 2006. Revolusi Organisasi Dengan Memberdayakan Kecerdasan Spiritual. Yogyakarta : CV. Andi Offset